



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Mitä yrityksen elinvoima on?

Kolmen yrittäjän näkemyksiä

Pirinen, Katri

2017 Laurea

Mitä yrityksen elinvoima on? Kolmen yrittäjän näkemyksiä

Katri Pirinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2017

Katri Pirinen

Mitä yrityksen elinvoima on? Kolmen yrittäjän näkemyksiä

Vuosi	2017	Sivumäärä	36+1
-------	------	-----------	------

Tutkimuksen tavoitteena oli vantaalaisten yritysten näkemyksiä selvittämällä määrittää yrityksen elinvoiman käsitettä. Tarkoituksena oli kartoittaa yritysten näkemyksiä siitä mitä yritysten elinvoima on ja miten se ilmenee. Tarkoituksena oli myös selvittää mitkä tekijät ovat yritysten elinvoiman edellytyksiä. Tutkimus oli jatkotutkimus keväällä 2016 toteutetulle Laurea ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin yhteistyöprojektille, jossa tutkittiin yritysten taloudellista tilaa, näkemyksiä ja tulevaisuuden odotuksia Vantaalla ja sen eri osissa.

Yrityksen elinvoiman käsite on uusi eikä sitä ole juuri tutkittu tai määritelty. Elinvoiman käsite yleisesti ottaen on laaja ja moniulotteinen. Elinvoima on eloisuutta, vireyttä, voimaa ja hyvinvointia. Se on myös kasvua ja kehitystä, selviytymistä ja kilpailukykyä. Yrityksen elinvoima kuvaa kokonaisvaltaisesti yrityksen menestystä niin taloudellisen menestyksen, asiakkaiden kokemuksen kuin työyhteisön ja yksilöiden hyvinvoinnin näkökulmasta ottaen huomioon myös tulevaisuuden vaatimukset.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea vantaalaista yrittäjää. Haastatellut yritykset olivat erikokoisia ja eri-ikäisiä. Kaksi yrityksistä toimi rakennusalalla ja yksi vähittäiskaupassa.

Yrittäjien näkemys yrityksen elinvoimasta oli monitahoinen. Yrityksen elinvoiman nähtiin olevan yrityksessä työskentelevistä ihmisistä lähtevää. Ihmisten hyvinvoinnin, osaamisen ja innostuksen nähtiin olevan tärkeitä yrityksen elinvoiman kannalta. Jatkuva kehittyminen ja eteenpäin meno nähtiin tärkeinä edellytyksinä samoin asiakkaiden kuuntelu ja asiakkaiden tarpeista lähtevä toiminta. Taloudellinen menestys ja kasvu nähtiin seurauksina yrityksen elinvoimaisuudesta, mutta niitä ei nähty ainoina tai välttämättöminä seurauksina. Muita seurauksia yrityksen elinvoimasta nähtiin olevan hyvinvoinnin lisääntyminen ja asiakkaiden kema arvo.

Asiasanat: Kehittäminen, Asiakaskeskeisyys, Hyvinvointi, Kilpailukyky, Kasvu

Katri Pirinen

What is organisational vitality? Views of three entrepreneurs

Year	2017	Pages	36+1
------	------	-------	------

The aim of this study was to define the concept of organisational vitality by finding out the views of enterprises in Vantaa. The purpose was to identify the companies views of organisational vitality and how it manifests itself. The aim was also to find out which factors are prerequisites for the vitality of enterprises. This study was a follow-up survey for a co-operation project between Laurea University of Applied Sciences and the City of Vantaa in spring 2016, which examined the companies' financial positions, views and expectations for the future in Vantaa.

The concept of organisational vitality is new and has not been studied or defined. The concept of vitality in general is broad and multi-dimensional. Vitality stands for vibrancy, strength and well-being and also includes growth and development, survival and competitiveness. The organisational vitality comprehensively describes a company's success as economic success, customer experience and organisational well-being, also taking into account the requirements of the future.

The research method was a case study and data was collected by theme interviews. Three entrepreneurs were interviewed in Vantaa. The interviewed companies were of different sizes and different ages. Two of companies were operating in the construction sector and one in the retail industry.

The entrepreneurs' view of organisational vitality was multi-dimensional. The base of a company's vitality was seen to be in the people working in the company. Well-being, knowledge and enthusiasm were seen to be important in organisational vitality. Continuous development and forward expenditure were seen as important preconditions as well as listening to customers and customer orientation. Economic success and growth were seen as consequences of a company's vitality, but they were not seen as the only or necessary consequence. Other consequences of a company's vitality were seen to be an increase in well-being and perceived customer value.

Keywords: Development, Customer orientation, Welfare, Competitiveness, Growth

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarve	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, aiheen rajausta ja tutkimusongelma	8
2	Yrityksen elinvoima ja siihen vaikuttavat tekijät	9
2.1	Elinvoima lähtee ihmisistä	12
2.2	Elinvoimaisuutta ylläpitävät toimintatavat	14
2.3	Taloudellinen menestys yrityksen elinvoiman ilmentäjänä	16
2.4	Kasvu ja elinvoima	17
3	Tutkimuksen toteuttaminen	19
3.1	Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä	20
3.2	Haastateltavien yrittäjien valinta ja haastattelujen toteuttaminen	21
3.3	Aineiston analysointi	22
4	Tulokset	22
4.1	Yritysten elinvoiman tekijät	24
4.2	Yritysten suhtautuminen kasvuun	27
5	Johtopäätökset	28
6	Luotettavuustarkastelu	31
	Lähteet	32
	Kuviot	35
	Taulukot	36

1 Johdanto

Sanaan elinvoima törmää monessa yhteydessä. Mainosten mukaan elinvoimaa voi saada purkista vitamiinipillerin muodossa, kunnat ja kaupungit laativat elinvoimaohjelmia ja alueellisissa kehityshankkeissa kehitetään yritysten elinvoimaa (esim. VisitSavo.fi 2015). Mitä elinvoima oikeastaan on ja miten se määritellään? Elinvoiman käsite on abstrakti, monimerkityksinen ja monia mielle yhtymiä herättävä eikä yksiselitteistä määritelmää sille ole olemassa. Elinvoima on sanana positiivinen, se on myönteinen ilmiö ja kokemus. Se on myös monessa mielessä neutraali käsite ja sitä voidaan käyttää niin yhteisöllisten kuin yksilöllistenkin ilmiöiden kuvaamiseen (Riikonen 2010, 270). Se kertoo hengissä selviämisestä, energiasta, voimasta, kasvusta, kilpailukyvyistä ja kehityksestä. MOT-sanakirjan mukaan elinvoima on eloisuutta, vireyttä, voimaa ja vitalisuutta.

Elinvoima liittyy elämään ja elollisuuteen. Elinvoimaisuuden käsite tulee vastaan myös kasvi- ja eläinlajien ekologiassa. Eliölaji määritellään elinvoimaiseksi, mikäli tarkasteltava populaatio tunnetaan hyvin, eikä se ole vaarassa hävitä tulevaisuudessa (Luonto-Liitto). Elinvoimaisuus voi olla myös sopeutumista ja uudistumiskykyä. Yksilöön liitettynä elinvoima kertoo hyvinvoinnista ja terveydestä. Elinvoimaa voi määritellä myös siten, että pohtii mitä se ei ole. Elinvoiman vastakohtina voidaan pitää lannistumista, alistumista, turhautumista sekä automaattisiin ratkaisuihin tyytymistä (Riikonen 2010, 270).

Sitra (2009) määrittelee elinvoiman olevan tahtoa ja kykyä. Se on myös mahdollisuuksia ja voimavaroja uudistua ja kehittyä sekä toimeenpanna ja saavuttaa asioita. Elinvoimaa kuvaavia sanoja ovat luovuus, voima, kestävyys ja innostus sekä tulevaisuudenusko, uteliaisuus ja yrittäjäisyys. Elinvoiman ydinolemuksena on energia ja se on siten dynaamista. Sitran ”Suomen elinvoiman lähteet” -hankkeen loppuraportissa Sari Baldauf määrittelee elinvoiman seuraavasti:

”Elinvoima on sanana orgaaninen ja lähellä energiaa ja vitalisuutta. Elinvoima on olemassa kaikkeen vaikuttavana henkenä, tekemisen meininkinä. Elinvoima ei ole staattinen tila, vaan liikettä ajassa ja kontekstissa.” (Baldauf 2010, 25.)

Viime vuosina elinvoima-käsite on ollut esillä erityisesti kunta- ja aluepolitiikassa. Kuntien elinkeinopolitiikasta on tullut elinvoimapolitiikkaa ja kaupungit nojaavat strategioissaan elinvoimaohjelmiin. Twitteristä haulla #elinvoima löytyy lähes pelkästään kuntakehittämiseen liittyviä julkaisuja ja kannanottoja. Vaikka elinvoimaisuutta onkin käsitelty paljon alueiden ja niiden kehittämisen näkökulmasta, näissäkin tutkimuksissa ja selvityksissä elinvoima-käsitteen määrittely on jäänyt niukaksi. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 13, 24). Kuntaliiton

”Elinvoiman eväät - kunta elinvoiman johtajana” -hankkeessa määriteltiin tekijöitä, joista kuntien ja kaupunkien elinvoimaisuus muodostuu. Hankkeessa kaupunkien elinvoimaisuuden edellytyksiksi määriteltiin saavutettavuus ja sijainti, vetovoimaisuus, osaavan työvoiman tarjonta, yritysten uusiutumis- ja innovaatiokyvyn tukeminen, kunnan oman toiminnan kehittäminen ja yrittäjyyden edistäminen. (Holstila 2012.) Kaupunkien elinvoiman keskeisenä edellytyksenä on menestyvän yritystoiminnan sijoittuminen alueelle. Elinvoimainen yritystoiminta tuo kaupungille elinvoimaa paitsi veroeurojen muodossa, myös lisäämällä kaupunkilaisten hyvinvointia muun muassa tarjoamalla työpaikkoja ja palveluita.

Yritysten menestymistä ja kannattavuutta on tutkittu paljon, mutta yrityksen elinvoimaisuuden näkökulma on uusi. Uudenlaisen ajattelun ja uusien näkökulmien hyödyntämiselle on tilausta. Globalisaatio, digitalisaatio ja maailmantalouden pitkään jatkunut taantuma ovat muokanneet yritysten toimintaympäristöä viimeisinä vuosikymmeninä. Suomessa tuottavuuden aleneminen ja väestön ikääntyminen ovat aiheuttamassa suuria haasteita. Nyt orastavan kiihtyvän talouskasvun kynnyksellä tarvitaan työpaikkoja ja yritysten investointeja, elinvoimaisia yrityksiä.

1.1 Tutkimuksen tarve

Idea tämän tutkimuksen tekemiselle syntyi keväällä 2016 Laurea ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin yhteisen vantaalaisten yritysten elinvoimaisuutta kartoittaneen tutkimusprojektin yhteydessä (Laurea ammattikorkeakoulu 2016). Olin projektissa mukana tulkitsemassa ja raportoimassa vantaalaisiin yrityksiin suunnatun haastattelututkimuksen tuloksia. Tulosten tulokinnassa koin haasteena sen, että elinvoimakäsitteen hahmottaminen oli vaikeaa. Tunsin epävarmuutta siitä, kertoivatko haastatteluin kartoitetut kannattavuuden ja työllistävyyden arviot yksiselitteisesti yritysten elinvoimaisuudesta, etenkin kun kevään tutkimuksen haastatteluvastauksista ei tullut ilmi, mihin yrittäjät kannattavuuden ja työllistävyyden perustavat. Tarve tutkimukselle syntyi siitä, että yrityksen elinvoimaisuuden käsitettä ja siihen liittyviä käsitteitä ei ole määritelty. Yrityksen elinvoimaa on mahdotonta mitata, mikäli ei tiedetä mitä yrittäjät näkevät yrityksen elinvoimaan kuuluvan.

Miten elinvoimaisuus sitten eroaa yrityksen muista menestymisen mittareista ja mihin yritysten elinvoimaisuuden käsitettä tarvitaan? Sitran raportissa Baldauf (2010, 24-25) selventää mihin elinvoiman käsitettä kansakunnan tasolla tarvitaan. Käsitteitä kilpailukyky ja hyvinvointi on perinteisesti käytetty kuvaamaan kansakunnan menestymistä. Näistä mittareista kilpailukyky arvottaa yritysten menestymistä ja hyvinvointi kertoo ihmisten tilasta. Molempia mittareita leimaa makronäkökulma ja ne kertovat vain jo näkyvissä olevat tulokset. Elinvoiman käsitettä ehdotetaan kuvaamaan kansakunnan potentiaalia yhtäaikaaisesti sekä talouden

kasvun, yhteiskunnan toimivuuden että yksilön elämän näkökulmasta ottaen samalla huomiioon pitkän aikavälin vaatimukset ja trendit. Sama kaksijakoisuus on nähtävissä myös perinteisessä yritysten tilanteen kuvaamisessa. Tilinpäätöstiedot kertovat yrityksen taloudellisesta menestyksestä päättyneeltä ja edellisiltä tilikausilta. Työhyvinvointimittarit kertovat henkilöstön työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista. Vaikka hyvinvoivan työyhteisön positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen on jo useissa tutkimuksissa todistettu, ei liene käsitettä tai mittaria, joka ottaisi nämä molemmat tekijät samanaikaisesti huomioon. Tämän vuoksi elinvoimaisuuden pohdinta myös yritysten näkökulmasta on paikallaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite, aiheen rajausta ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli vantaalaisten yritysten näkemyksiä selvittämällä määrittää yrityksen elinvoiman käsitettä. Tavoitteena oli saada yrityksen elinvoimasta monipuolinen kuva, jossa tulisivat näkyviin niin taloudelliset, työyhteisölliset kuin yksilökohtaisetkin yritysten elinvoiman elementit. Tarkoituksena oli kartoittaa yritysten näkemyksiä siitä mitä yritysten elinvoima on ja miten se ilmenee. Tarkoituksena oli myös selvittää mitkä tekijät yritysten elinvoimaan vaikuttavat. Raportoitavan opinnäytetyön lisäksi haastattelututkimuksen keskeiset tulokset tullaan esittelemään Laurea ammattikorkeakoulun julkaisussa, jossa esitellään vantaalaisten yritysten elinvoima 2016 -tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksessa elinvoiman käsitettä tarkastellaan yksittäisten yritysten näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti yrityksen sisäiset elinvoimantekijät. Yrityksen toimintaympäristön tarkastelu rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa aineiston keruun menetelmänä ovat teemahaastattelut. Haastattelujen kohteena ovat Vantaalla toimivat yritykset. Tämän tutkimuksen johtajatuksena on, että yrityksen menestyminen on monitahoinen ilmiö ja sen taustalla on monenlaisia tekijöitä. Yrityksen elinvoiman käsitettä voidaan käyttää yrityksen menestymisen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen. Tämän johtajatuksen pohjalta tutkimusongelmaksi määriteltiin:

Mitä yrityksen elinvoima on yrittäjän näkökulmasta?

Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastaus seuraavien tutkimuskysymysten avulla

1. Millainen on elinvoimainen yritys?
2. Miten yrityksen elinvoimaisuutta voi ylläpitää?
3. Mitkä tekijät liittyvät yrityksen elinvoimaan?
4. Miten yrittäjä suhtautuu kasvuun?

2 Yrityksen elinvoima ja siihen vaikuttavat tekijät

Elinvoima-käsite on ollut eräänlainen muotisana viime vuosina etenkin alueiden ja kuntien kehittämisessä. Yritysten menestymisen yhteydessä elinvoiman käsitettä ei ole yhtä paljon käytetty. Myös yritysten elinvoiman tutkiminen ja määrittely on ollut vähäistä (Tarvainen 2011, 270). Elinvoima-käsitteen tarpeellisuudesta organisaatioiden menestyksen kuvaamisessa voidaan myös esittää kritiikkiä ja nähdä se esimerkiksi vain kuluneen kilpailukyky sanan korvauksena (Seppänen 2009). Elinvoiman käsite on kuitenkin laajempi ja monipuolisempi kuin kilpailukyvyn käsite. Käsitteen laajuus ja monimerkityksisyys tekevät sen hahmottamisen ja kuvaamisen haastavaksi. Toisaalta moniulotteisella käsitteellä pystytään paremmin selittämään yhä monimutkaisemmaksi ja ennustamattommaksi muuttuvaa todellisuutta. (Baldauf 2010, 24-25.)

Tässä tutkimuksessa elinvoimaa tarkastellaan yrityksen elinvoimaisuuden näkökulmasta. Koska yrityksen elinvoiman käsitteelle ei ole olemassa määritelmää, käyn ensin läpi kirjallisuudesta löytyviä yrityksen elinvoimaisuuden määrittelyjä. Yrityksen elinvoimaan vahvasti liittyvinä käsitteinä tarkastellaan työyhteisön hyvinvointia, innovatiivisuutta, asiakassuuntautuneisuutta, kannattavuutta, kilpailukykyä ja kasvua.

Jos elinvoima yleisesti ottaen määritellään energiaksi, voimaksi ja hyvinvoinniksi, vastaavasti yrityksen elinvoima on organisaation hyvinvointia ja energiaa, joka ilmenee yrityksen taloudellisen kasvuna, osaamisena ja innovaatioina. Kasvu, menestys ja kilpailukyky voidaankin nähdä organisaation elinvoiman ilmentäjinä. (Bishwas 2015, 145.) Bishwas ja Sushil (2016, 751- 756) ovat tutkimuksissaan määritelleet yrityksen elinvoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Selviytyminen, kasvu ja suorituskyky ovat heidän mukaansa keskeisimmät yrityksen elinvoiman ilmentäjät. Muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen haasteena on selviytyä, kehittyä ja kasvattaa toimintaansa. Näiden kolmen tekijän lisäksi myös asiakassuuntautuneisuus on tärkeää yrityksen elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi. Tämän tulkinnan mukaan yrityksen elinvoima näkyy siis ulospäin taloudellisena menestyksenä, joka on lähellä perinteistä kilpailukyvyn käsitettä.

Sushil (2003) määrittelee neljä tekijää, joiden avulla yrityksen elinvoimaa voidaan parantaa. Oppiminen lisää organisaation kykyä uudistua ja sopeutua ympäristön muutoksiin. Innovatiivisuus liittyy oppimiseen, se varmistaa yrityksen uudistumiskyvyn. Joustavuus on kytköksissä oppimiseen ja innovatiivisuuteen kaksisuuntaisesti. Joustavuus tarkoittaa sitä, että yrityksellä on enemmän vaihtoehtoja monella tasolla yrityksessä. Joustavuus johtaa myös neljännen tekijän, yritteliäisyyden lisääntymiseen organisaation kaikilla tasoilla. Nämä yrityksen elinvoiman tekijät ja niiden suhteet on kuvattu kuviossa 1. Innovatiivisuus ja joustavuus toimivat or-

ganisaatioissa muutoksiin sopeutumisen ja kehittymisen mahdollistajina. Innovatiiviset organisaatiot menestyvät muita paremmin. Innovatiivisuus ja joustavuus ovat yrityksen elinvoiman vahvistamisen tukipylväät. (Bishwas 2015, 151.)



Kuvio 1: Yrityksen elinvoiman muodostuminen (mukaellen Bishwas & Sushil 2016, 755).

Myös Vicenzi ja Adkins (2000, 101-108) painottavat luovuuden, innovatiivisuuden ja osaamisen merkitystä yrityksen kilpailukykyyn säilyttämiseksi muuttuvassa ympäristössä. Heidän mukaansa yrityksen elinvoimaisuudessa painottuu kuitenkin myös yrityksen strateginen ja hyvinvoinnillinen puoli. He määrittelivät organisaation elinvoiman rakentuvan neljän osa-alueen avulla, nämä osa-alueet ovat:

1. tarkoitus ja arvot
2. johtamisosaaminen ja luottamus,
3. moniarvoisuus ja innovatiivisuus sekä
4. hyvinvoinnin lisääminen organisaatiossa.

Tarvainen (2011, 269-271) on väitöskirjatutkimustaan varten kartoittanut tutkimuskirjallisuudesta erityisesti pienten ja keski suurten yritysten elinvoiman käsitettä ja elinvoimaisuuden taustalla olevia tekijöitä. Kilpailukyky, kasvu ja voiton tuottaminen mielletään elinvoimaisuuden elementeiksi, mutta toisaalta yritys voi toimia vuosia kasvamatta tai tuottamatta voittoa. Taloudellisten elementtien lisäksi yrittäjämäinen asenne on tärkeä elinvoimatekijä. Tarvaisen (2011, 271-277) mukaan tutkimuksissa käsiteltyjä yrityksen elinvoimaisuuden teemoja ovat:

tiedon johtaminen ja jakaminen, muutosjohtaminen, luovuus ja innovatiivisuus, ihmisten johtaminen, strateginen johtaminen, henkilöstöresurssien johtaminen, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri sekä luottamus. Näistä yhdeksästä teemasta löytyi yhdistäviä tekijöitä. Tärkeää liittyen kaikkeen toimintaan on tunnistaminen ja suunnitelmallisuus. Lisäksi yrityksen elinvoimaisuus edellyttää jatkuvuutta ja sitoutumista sekä kykyä uudistua. Innostus ja sisäinen motivaatio ovat tärkeitä niin henkilöstön, johdon kuin yrittäjänkin ominaisuuksia.

Kestävän tuottavuuden käsitteellä kuvataan pyrkimystä tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen parantamiseen. Kestävästi tuottavan organisaation menestymisen kriteereihin kuuluu myös kyky jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. (Juuti 2012, 7-8.) Kestävän tuottavuuden käsite on siis lähellä elinvoimaisuuden käsitettä, koska myös elinvoiman käsitteellä pyritään samanaikaisesti kuvaamaan sekä taloudellista menestystä että hyvinvointia ottaen samalla huomioon pitkänaikavälin tavoitteet ja uudistumisen (Baldauf 2010, 24-25). Kestävästi tuottavien yritysten menestystarinoiden takaa hahmottuu viisi toimintatapaa, jotka selittävät yrityksen menestymistä: tuote- tai liiketoimintainnovaatio, asiakaskeisyys, henkilöstökeisyys, kehittäminen ja uusi teknologia tai toimintatapa. (Juuti 2012, 61.)

Yrityksen menestymistä ei nykyaikana takaa enää vain pelkkä voiton maksimointi vaan sen on otettava huomioon myös toimintatapansa kestävyys. Yrityksen kilpailukyvyyn ja sitä ympäröivän yhteiskunnan, luonnon ja ihmisyyshöjen, hyvinvointi ovat sidoksissa toisiinsa. Yrityksen toiminnan kestävyyttä arvioitaessa voidaan puhua taloudellisesta-, sosiaalisesta- ja ympäristöllisestä kestävydestä. (Piirainen 2012, 1-6.) Yrityksen kannattavuus toimii perustana taloudellisen yritysvastuun toteuttamiselle. Kannattava yritys luo taloudellista hyvinvointia myös ympäröivään yhteiskuntaan. Taloudellinen vastuunkanto näkyy muun muassa työllistämisen kautta. Sosiaalinen vastuu kattaa henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi myös välillisesti sidosryhmiin vaikuttavaa vastuuta, esimerkiksi tuoteturvallisuuden varmistamisen muodossa. Ympäristövastuu puolestaan tarkoittaa ympäristövaikutusten huomioimista kaikessa toiminnassa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 17-23.) Aiemmin kestävään kehitykseen panostamisen nähtiin lähinnä heikentävän yrityksen kannattavuutta. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet vastuulliset liiketoimintamallit vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestymiseen ja kestävyysajattelu nähdään entistä enemmän velvoitteiden sijasta mahdollisuuksina. (Santalainen & Baliga 2015, 24-25.)

Kirjallisuuden perusteella yritysten elinvoimaa voi kuvata kuvion 2 avulla. Yrityksen elinvoimaa määrittäviä tekijöitä ovat taloudelliset tekijät (kilpailukyky ja toiminnan tuloksellisuus eli kannattavuus), strategiset tekijät (innovatiivisuus, joustavuus, asiakassuuntautuneisuus ja vastuullisuus) sekä yksilölliset ja yhteisölliset tekijät (yritteliäisyys, osaaminen, innostuneisuus, hyvinvointi ja luovuus).



Kuvio 2: Yrityksen elinvoiman tekijät.

Elinvoiman käsitteellä pyritään kuvaamaan samanaikaisesti sekä taloudellista menestymistä että yksilöiden ja yhteisön tilaa ottaen huomioon myös tulevaisuuden ja toimintaympäristön vaatimukset (Baldauf 2010, 24-25). Yrityksen elinvoimaisuutta kuvatessa taloudellista menestymistä määrittävät kannattavuus ja kilpailukyky. Yksilöllistä ja yhteisöllistä potentiaalia kuvaavat työyhteisön sekä siellä toimivien yksilöiden yritteliäisyys, osaaminen, innostuneisuus, luovuus ja hyvinvointi. Toimintaympäristön vaatimuksiin ja tulevaisuuteen vastataan strategisilla valinnoilla. Kuvion 2 elinvoiman tekijöistä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tekijöitä voidaan pitää elinvoiman alkulähteenä, strategiset tekijät kertovat toimintatavat, joilla yrityksen elinvoimaisuutta ylläpidetään ja taloudelliset tekijät ovat yrityksen elinvoiman ilmentäjiä.

2.1 Elinvoima lähtee ihmisistä

Elinvoima on ihmisistä lähtevää (Baldauf 2010, 26), joten yrityksissä sekä yrittäjien että henkilöstön elinvoimaisuus ovat yrityksen elinvoimaisuuden edellytyksenä. Elinvoimaisuus on hyvinvointia. Työn merkityksellisyys, mahdollisuus luovuuteen ja itsensä toteuttamiseen sekä sisäinen motivaatio liitetään työhyvinvointiin. Sisäistä motivaatiota voidaan myös kuvata sanalla innostus, joka on myös lähellä elinvoimaa. (Riikonen 2013, 15, 266.) Kuviossa 2 näkyviä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tekijöitä voidaan käsitellä niin yksittäisen työntekijän tai yrittäjän kuin työyhteisönkin ominaisuuksina. Esimerkiksi hyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa joko yksilön hyvinvointia tai sitten voidaan puhua koko työyhteisön hyvinvoinnista.

Työterveyslaitoksen (2011) määritelmän mukaan ” työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Hyvinvointi työssä ilmenee muun muassa oma-aloitteisuutena, innostuneisuutena ja motivoituneisuutena. Näin ollen työhyvinvoinnilla on yhteys työn tuottavuuteen ja yrityksen kilpailukykyyn. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työeläkeyhtiö Elon ja vakuutusyhtiö LähiTapiolan tilaamassa tutkimuksessa pohdittiin työhyvinvoinnin ja yrityksen kilpailukykyyn välistä suhdetta. Kilpailukykyyn parantamiseen ehdotetaan työaikojen pidentämisen ja palkkamaltin sijaan investoimista työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostamalla voi vaikuttaa suoraan sairaus- ja eläkekustannuksiin, mutta myös parantaa tuottavuutta. Hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia sekä luovempia, mikä edesauttaa myös uusien innovaatioiden syntymistä. (Mäntylä 2016, 7-10.) Paitsi luovuuteen, työhyvinvointi liittyy myös yritteliäisyyteen. Sisäisesti yritteliäs asennoituu työhönsä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti (Yrittäjä.net 2013), nämä samat asennoitumisen tavat liitettiin sosiaali- ja terveysministeriön määrittelyssä työhyvinvointiin. Myös osaaminen ja hyvinvointi liittyvät toisiinsa. Riittävä osaaminen varmistaa sujuvan työn ja työn hallinnan tunteen sekä estää liiallisen kuormittumisen (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 12). Hyvinvointi liittyy siis kaikkiin kuviossa 2 esitettyihin yksilöllisiin ja yhteisöllisiin elinvoimatekijöihin ja on siten tärkeä yrityksen elinvoimaisuuteen liittyvä tekijä.

Uusiautti (2015, 130-133) tutki väitöskirjatutkimuksessaan hyvinvoinnin osuutta yrityksen menestymiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella muun muassa hyvällä työilmapiirillä oli vaikutusta yksittäisten työntekijöiden työssä menestymisen kautta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Muita työpaikan sosiaalisiin suhteisiin liittyviä yrityksen menestymistä edistäviä tekijöitä olivat hyvät johtamiskäytännöt sekä avoin vuorovaikutus ja yhteistyö. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus ja ilmapiiri ovat osa työhyvinvointia. Kannustava ilmapiiri lisää työntekijöiden motivaatiota, mikä puolestaan lisää työn tuottavuutta. (Petäjäniemi 2007.) Uusiautin (2015, 138-140) mukaan organisaation menestymisen kannalta olennaisia toimintatapoja havaittiin olevan taulukossa 1 esitelty edistävää-heikentävää ulottuvuudella kuvatut kuusi piirrettä tai toimintatapaa.

Edistävä piirre tai toimintatapa	Heikentävä piirre tai toimintatapa
Proaktiivinen asenne	Reaktiivinen asenne
Onnistumisen kokeminen	Epäonnistumisen kokeminen
Avun saanti	Avun puute
Kannustus ja palautteenanto	Puutteet palautteen antamisessa
Itsetuntemus	Itsetuntemuksen puute
Avoimuus ja yhteishenki	Ristiriidat, kyräily ja kateus
Omapastuuosuus työyhteisön ilmapiiristä	

Taulukko 1: Yrityksen menestymistä edistävät vs. heikentävät piirteet tai toimintatavat (Uusi-
autti 2015, 139-140).

Työyhteisön ilmapiiriä, vuorovaikutusta ja yksittäisten työntekijöiden työssä suoriutumista voidaan parantaa niin sanotuilla myönteisillä toiminnoilla tai teoilla. Myönteisillä teoilla tuetaan taulukossa 1 esitettyjä yrityksen menestymistä edistäviä piirteitä. Esimerkiksi proaktiivista asennetta tukevat uskallus ja rohkeus, avunsaantia auttaminen ja avoimuutta ja yhteishenkeä yhdessä tekeminen ja myönteinen vuorovaikutus. Myönteisillä teoilla ja toiminnoilla tuetaan samalla työyhteisön hyvinvointia ja yrityksen menestymistä. Ilmapiiriä parantavien myönteisten tekojen tekeminen kuuluu niin johtajille, esimiehille kuin työntekijöillekin. (Uusi-
autti 2015, 138-141.)

2.2 Elinvoimaisuutta ylläpitävät toimintatavat

Ylläpitääkseen elinvoimaisuutensa yrityksen on kehityttävä ja sopeuduttava toimintaympäristön muutoksiin (Juuti 2012, 5; Bishwas & Sushil 2016, 748; Vicenzi & Adkins 2000, 10). Yrityksen strategia kertoo toimintatavat, joilla yritys pyrkii ylläpitämään ja vahvistamaan kilpailuetuaan (Ilmoniemi ym. 2009, 30). Yrityksen tavoitteet ja strategia saatetaan helposti sekoittaa toisiinsa. Strategian tulisi kuitenkin sisältää enemmän kuin tavoitteet. Sen tulisi sisältää ne konkreettiset toimenpiteet, joilla yrityksen määrittelemät tavoitteet saavutetaan ja erottautetaan kilpailijoista. (Kurkilahti & Äijö 2014.) Strategian tarkoituksena on, että yritys määrittelee, miten se aikoo toimia menestyäkseen (Äijö 2008, 133). Hyvin määritelty strategia on tärkeä esimerkiksi innovaatioiden syntymisen vuoksi. Yritysten kyky tuottaa uusia tuotteita ja palveluita ei aina johdu osaamisen tai resurssien puutteesta vaan siitä, ettei strategiassa ole riittävän selkeästi määritelty alueita, joilta innovaatioita lähdetään etsimään. (Länsisalmi 2013, 20.)

Innovatiivisuus on yrityksen kykyä luoda ja ottaa käyttöön uusia ja hyödyllisiä ideoita ja toimintatapoja. Innovatiivisuus edellyttää siis sekä luovuutta että kykyä toteuttaa uudistukset. (Työterveyslaitos 2013.) Luovuutta pidetään usein synonyyminä innovatiivisuudelle ja ne ovatkin lähellä toisiaan. Kuviossa 2 luovuus on nähty yksilön tai yhteisön ominaisuutena ja innovatiivisuus puolestaan yrityksen elinvoimaa vahvistavana toimintatapana. Luovuutta pidetään usein kykynä tuottaa ideoita ja innovatiivisuuteen liittyy myös idean toteuttaminen. Myös vuorovaikutus liittyy innovatiivisuuteen enemmän kuin luovuuteen. (Siltala 2009,)

Kaikki organisaatioiden kehityshankkeet eivät ole innovatiivisuutta. Innovatiivisuuteen liittyy aina uudistumista ja uudenlaista organisaatiokulttuuria. Innovatiivisuus ei ole kustannustehokkuutta tai vanhojen tuotteiden elinkaarten pidentämistä. Tekesin määritelmän mukaan yritys on innovatiivinen, jos se on kahden viimeisen vuoden aikana tuonut markkinoille uuden tuotteen tai palvelun ja sen henkilöstö kokee työn imua. (Taloussanomat 2015.) Työn imua kokeva työntekijä tuntee itsensä tarmokkaaksi ja innostuneeksi sekä tyytyväiseksi syventyessään työhönsä. Innostuminen kertoo sisäisestä motivaatiosta. Innostus ja sisäinen motivaatio liittyvät innovatiivisuuteen siten, että ilman innostusta ei löydy halua ja kykyä tehdä asioita uudella tavalla. (Alasoini ym. 2014, 12.) Sisäinen motivaatio ja innostus kertovat yksilöiden elinvoimaisuudesta. Yksilöllisellä ja yhteisöllisellä elinvoimaisuudella on vaikutusta myös innovatiivisuuteen.

Yksittäinen innovaatio, uusi tuote tai palvelu, voi parantaa yrityksen kilpailukykyä tai tuottavuutta lyhytaikaisesti, mutta pitkänaikavälin menestymiseen tarvitaan innovatiivisuutta. Henkilöstön rooli innovoinnissa korostuu myös oppimisen tärkeyden kautta. Innovatiivisuus edellyttää työyhteisössä oppimista ja oppivat organisaatiot ovat innovatiivisia. Oppiminen ja innovatiivisuus siis voimistavat toisiaan. (Bishwas & Sushil 2016, 756 ; Alasoini ym. 2014, 12.)

Asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää myös innovaatioiden luomisessa. Harhaluulo on, että asiakkailta ei kannata kysyä neuvoa innovaatioiden kehittämisessä, koska he eivät osaa määritellä tulevaisuuden tarpeitaan. Asiakkaiden kuuntelu ei aina edellytäkään kysymysten esittämistä, kuuntelu voi olla myös asiakkaiden toiminnan ja käyttäytymisen tarkkailua ja sen perusteella jonkin uuden kehittämistä. (Vesterinen 2014, 36.) Uusi-Auttin (2015, 59-60) tutkimuksessa yritysjohtajat näkivät yrityksen menestymisen näkyvän paitsi tulostavoitteiden saavuttamisena ja työntekijöiden hyvinvointina myös asiakastyytyväisyytenä. Asiakastyytyväisyys kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä tuotteeseen tai palveluun, mutta yrityksen näkökulmasta myös työn laadusta ja tuloksellisuudesta.

Hyvä asiakaskokemus on yhä tärkeämpää yrityksen menestymisen kannalta. Mobiilissa maailmassa kaikki tapahtuu nopeasti. Huono asiakaskokemus leviää sosiaalisessa mediassa yleensä

vielä nopeammin ja laajemmalle kuin positiivinen kokemus. Asiakaskokemuksella, positiivisella tai negatiivisella voi olla suuri vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Vesterinen 2014, 12.) Yrityksen hengissä selviytyminen perustuu yrityksen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakslähtöisessä toimintatavassa tuote tai palvelu pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Asiakkaiden kuuntelu ja ymmärtäminen ovat nousseet tärkeiksi tavoitteiksi yritysten johtoportaissa ja asiakassuuntautuneisuus on vahvistuva trendi. Asiakkaan prosessi pyritään huomioimaan palveluissa ja asiakkaan sitoutumiseen panostetaan. (Saarelainen 2013, 10-13.)

2.3 Taloudellinen menestys yrityksen elinvoiman ilmentäjänä

Yritystoiminnan tarkoitus ja toiminnan jatkuvuuden edellytys on toiminnan tuloksellisuus eli voiton tuottaminen. Taloudellista menestystä arvioitaessa elinvoiman käsitettä lähellä on elinkelpoisuuden käsite. Elinvoimalla tarkoitetaan yleensä jotain sisäsyntyistä ominaisuutta, mutta elinkelpoisuuden normit asetetaan ulkopuolelta. (Paananen ym. 2014, 27.) Yritystoiminnassa termi elinkelpoisuus tulee esille yrityssaneerausmenettelyn yhteydessä. Yritystä voidaan pitää elinkelpoisena vain, jos sen toiminta on kannattavaa tai tervehdyttämällä voidaan saattaa kannattavaksi. Saneerausmenettelyyn päästäkseen yrityksen on oltava elinkelpoinen, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on toimivana kokonaisuutena enemmän arvoa kuin jos sen liiketoiminnot lopetettaisiin. (Koulu 2007, 92-95.) Elinkelpoisuutta voidaan siis pitää eräänlaisena elinvoiman minimiarvona, henkiinjäämisen rajana.

Elinkelpoinen yritys tuottaa voittoa eli sen toiminta on kannattavaa. Yksinkertaistettuna yrityksen kannattavuus tarkoittaa sitä, että myyntitulot kattavat menot, voitonjakomaksut ja lainan lyhennykset. Vaikka lyhyellä aikavälillä yrityksen toiminta olisikin tappiollista, pitkällä aikavälillä toiminnan on oltava kannattavaa, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa. Kannattavuus onkin tärkeä yrityksen menestyksen ja elinvoimaisuuden mittari. Kannattavuus on käytökelpoinen mittari elinvoiman havainnointiin myös sen vuoksi, että se on yksiselitteisesti mitattavissa erilaisten tunnuslukujen avulla. (Viitala & Jylhä 2013, 306-311.)

Yrityksen tilinpäätöksestä saatavan informaation avulla voidaan muodostaa kuva yrityksen toiminnan suorituskyvystä. Yrityksen kannattavuutta voidaan analysoida esimerkiksi pääoman tuottoasteen ja voittomarginaalin avulla. Pääoman tuottoaste kertoo, kuinka kannattavaa toiminta on ollut rahoittajien näkökulmasta. (Seppänen 2011, 118-121.) Sijoitetun pääoman tuotto lasketaan jakamalla liikevoitto taseen loppusummalla, josta on vähennetty korottomien velkojen osuus (Viitala & Jylhä 2013, 310). Voittomarginaali eli liikevoitto-% ($100 \times \text{liikevoitto} / \text{liikevaihto}$) kertoo, kuinka paljon suhteellisesti on jäänyt voittoa liiketoiminnan kulu-

jen vähentämisen jälkeen. Yrityksen voittomarginaalia eli kannattavuutta voi kasvattaa lisäämällä liikevaihtoa joko myynnin määrän tai myyntihinnan kautta tai kustannustehokkaamman toiminnan avulla. (Seppänen 2011, 124.)

Kannattavuutta ei voi suoranaisesti johtaa, vaan se on yrityksen toiminnan elinvoimaisuudesta kertova lopputulos. Ainoastaan kannattavuuteen johtavat tekijät ovat johdettavissa. (Viitala & Jylhä 2013, 309.) Yritystoiminnan kannattavuus on suoraan yhteydessä kilpailukykyyn ja kasvuun. Voittoa tuottava yritys pystyy työllistämään, investoimaan ja kehittämään toimintaansa.

Kuten elinvoiman käsite myös kilpailukyky käsite on paljon käytetty, mutta moniulotteinen ja vaikeasti määriteltävissä. Yritysten kilpailukyky on eri asia kuin esimerkiksi kansakunnan kilpailukyky. (Mustonen 2016.) Yrityksen kilpailukyky tarkoittaa kykyä menestyä markkinoilla kilpailijoihin nähden. Myös uudistuminen ja innovaatiotoiminta ovat osa yrityksen kilpailukykyä. (Alanen 2005.)

Taloustieteen teoriassa yrityksen kilpailukyky määritellään yrityksen markkinaosuuden ja myyntimenestykseen vaikuttavien tekijöiden avulla. Kustannuskilpailukyky mittarina ovat tuotannon yksikkökustannukset, joiden avulla voidaan vertailla yrityksen kilpailukykyä toimialan markkinoilla. Yrityksen kilpailukyky on sitä parempi ja markkinaosuus on sitä suurempi, mitä pienemmät yksikkökustannukset ovat verrattuna markkinoilla oleviin kilpailijoihin. (Rantala 2013, 3.) Yrityksen reaalisesti tai laajaan kilpailukykyyn vaikuttavat yksikkökustannusten lisäksi myös tuotteiden tai palveluiden laatu, kiinnostavuus, maine ja saatavuus sekä niiden ostajalleen tuottama lisäarvo. Näihin tekijöihin yritysten johtajien ja myös jokaisen työntekijän on osaltaan mahdollista vaikuttaa. (Mustonen 2016.)

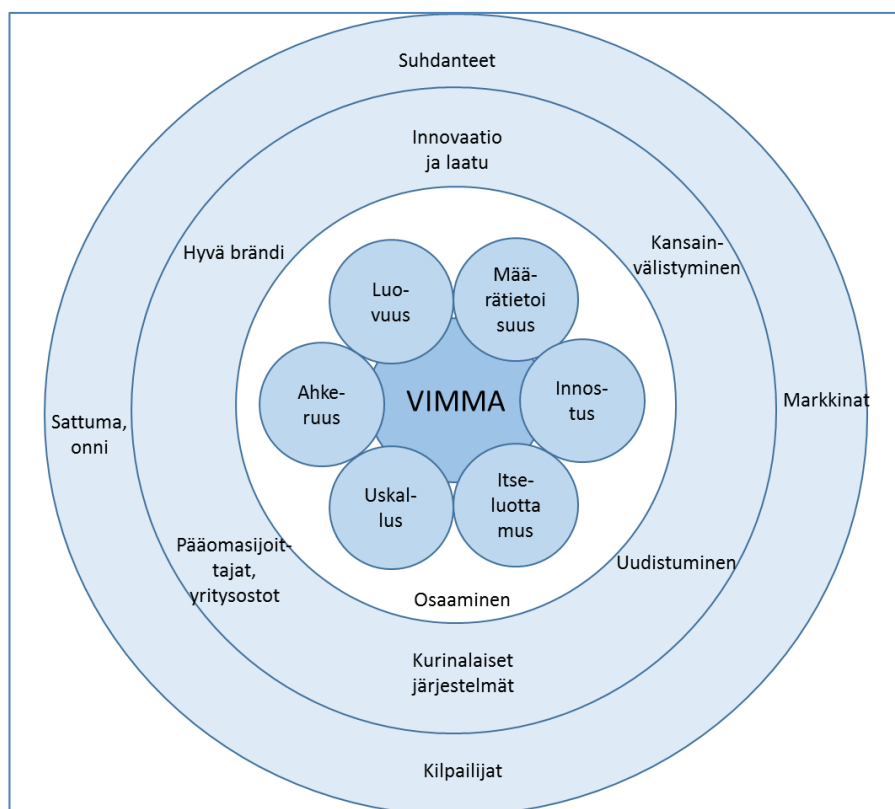
2.4 Kasvu ja elinvoima

Vuoren (2011, 108) mukaan nykyisin Sanoma Media Finland:n kaupallisena johtajana toimiva Hans Edin on todennut kasvun olevan elinvoimaa. Hänen mukaansa yrityksen elinvoimaisuus edellyttää kasvuhaluutta. Kasvun tavoittelua pidetään usein yrityksen strategisena painopisteenä (Viitala & Jylhä 2013, 328). Suomalaisilla pk-yrityksillä kasvu ei kuitenkaan aina ole itsestään selvä tavoite. Monen pienyrittäjän tavoitteena on vain ansaita oma ja perheensä elanto. Niin sanotusti paikoilleen jämähtänyt pk-yritys saattaa olla hyvin kannattava ja jopa velaton, mutta kasvuun tarvittavia investointeja ei silti haluta tehdä, jotta rahoitusta ei tarvitse ulkoistaa ja omaa hallinnan tunnetta menettää. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 15.)

Kasvun keinoja on monia. Yritys voi kasvaa orgaanisesti eli markkinaosuuttaan kasvattamalla, yritysostojen tai fuusioiden kautta, pääomasijoittajien avulla tai kansainvälistymisen kautta.

(Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18.) Useimmiten kasvua mitataan liikevaihdon kehityksellä ja henkilöstömäärän muutoksella (Sipilä 2013, 8). Kasvuyrityksiä pidetään elinkeinoelämän kehityksen tukipylväinä. Liikevaihdon perusteella kasvuyritykseksi voidaan määritellä yritys, jonka liikevaihto on kasvanut vähintään 10 prosenttia vuosittain 3-5 peräkkäisen vuoden aikana. (Viitala & Jylhä 2013, 328.) OECD ja Eurostat määrittelevät kasvuyrityksen henkilöstön kehittymisen mukaan, kasvuyritys työllistää ajanjakson alussa vähintään 10 henkilöä ja seuraavan kolmen vuoden aikana vuosittainen henkilöstön kasvuvauhti ylittää 20 prosenttia. Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmässä yli 100 prosentin vuosittainen henkilöstömäärän kasvu on räjähdysmäistä kasvua. (Sipilä 2013, 8.) Nopeassa kasvussa on kuitenkin myös riskinsä. Liian nopean kasvun ansiosta yritys voi ajautua kasvukriisiin, kasvu voi myös uhata ympäristöä tai yrityksen toiminnan jatkon edellytyksiä. (Viitala & Jylhä 2013, 328.)

Hirvikorpi ja Swanljung (2008, 25-26) tutkivat kasvun edellytyksiä ja vauhdittajia kasvuyrityksille suunnatun kyselyn ja haastatteluiden avulla. Haastattelujen perusteella he löysivät haastateltuja kasvuyrittäjiä yhdistävän piirteen, jonka he nimesivät vimmaksi. Vimmaan he liittävät määrätietoisuuden, innostuksen, itseluottamuksen, uskalluksen, ahkeruuden ja luovuuden. Kaikki nämä ominaisuudet oli harvalla haastatelluista yrittäjistä, mutta ainakin kaksi ominaisuuksista löytyi jokaiselta. Yrittäjän persoonallisuudella ja yrityksen kasvulla näyttää siis olevan yhteys. Myös Heikkinen (2007, 102) on väitöskirjatutkimuksessaan havainnut persoonallisuuden piirteiden olevan yhteydessä yrittäjän kasvumotivaatioon. Kasvun vimman ja sen ominaisuuksien lisäksi Hirvikorpi ja Swanljung (2008, 32-33) nimeävät kasvun edellytykseksi osaamisen, joka kattaa tietämisen ja kyvyn tehdä. Kasvun perusedellytysten ympärille he poimivat kasvun vauhdittajien kehän (kuvio 3).



Kuvio 3: Kasvun perusedellytykset ja vauhdittajat (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 34).

Kasvun vauhdittajat ovat yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka määrittävät yrityksen kasvuvauhtia (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 33). Kasvun vauhdittajat on kuvattu kuviossa 3 siten, että osaamispyyrän ulkopuolella sisemmässä kasvunvauhdittajien kehässä on kuvattu yrityksen toimintoihin liittyvät tekijät ja uloimmassa kehässä yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät. Kuvion 3 sisäkehällä vimmaan liitetystä ominaisuuksista löytyy paljon samaa, kuin mitä Sitra (2009) näkee liittyvän elinvoimaisuuteen. Samoin osaaminen on tärkeä elinvoiman elementti (Bishwas 2015, 145). Kasvun vauhdittajien sisemmästä kehästä löytyvät muun muassa uudistuminen ja innovaatiot, jotka ovat myös yrityksen elinvoimaisuutta lisääviä tekijöitä. Vimma-sanalla paikalle voisi siis myös sijoittaa sanan elinvoima. Kasvu ja elinvoima sisältävät samoja tekijöitä.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja (Hirsjärvi ym. 2010, 137). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yrittäjien näkemyksiä siitä, mitä yritysten elinvoima on sekä selittää mitkä tekijät vaikuttavat yritysten elinvoimaan. Tutkimusote on siis sekä kartoittava että selittävä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusstrategia sopii kartoitettavalle ja selittävälle lähestymistavalle (Hirsjärvi ym. 2010, 138). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan nostaa esille ja tunnustaa tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden tulkinnat

(Hakala 2015, 22). Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen tapaustutkimus ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181). Tutkimuksen kohteena olevan tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen tärkein tavoite. Tapaustutkimuksia voi tehdä monilla tavoilla ja erilaisista tieteenfilosofisista lähtökohdista käsin. Monipuolisuutensa vuoksi tapaustutkimus luokitellaankin omaksi tutkimusstrategiakseen eikä niinkään menetelmäksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 2-4.) Tapauksen määrittely on tärkeä osa tutkimusprosessia. Määrittely voi tapahtua joko teorialähtöisesti tutkimusprosessin alkuvaiheessa tai aineistolähtöisesti vasta aineiston keruun jälkeen. (Eriksson & Koistinen 2014, 5-6.) Helpoimmin määriteltäviä tapauksia ovat esimerkiksi yksilöt, yhteisöt, organisaatiot, prosessit ja tapahtumat, mutta tapaus voi olla myös ilmiö, käsite tai käsitteinen välinen suhde (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 183-184). Tässä tutkimuksessa tutkitaan yrityksen elinvoima -käsitettä ja tapauksina ovat kolmen yrityksen johdon näkemykset yrityksen elinvoimasta.

3.1 Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun avulla. Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi haastattelu sopii hyvin seuraavien syiden vuoksi:

- Kyseessä on vähän tutkittu aihe, joten vastausten suuntia on vaikea etukäteen arvioida.
- Tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia.
- Saatavia vastauksia ja tietoja tarvitsee mahdollisesti selventää ja syventää. (Hirsjärvi ym. 2010, 205.)

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun teemat eli aihepiirit on etukäteen määriteltä, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu eikä niiden järjestystä ennalta määriteltä. Kaikki haastattelun teemat käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Olennaisinta teemojen mietinnässä on tutkimusongelman mielessä pitäminen. (Eskola & Vastamäki 2015, 29, 35.) Tämän tutkimuksen haastettujen teemat muodostettiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelujen aihepiirit löytyvät liitteestä 1.

3.2 Haastateltavien yrittäjien valinta ja haastattelujen toteuttaminen

Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti kolme Vantaalla toimivaa yritystä. Haastattelut kohdistettiin vantaalaisiin yrityksiin, koska tämä tutkimus toimi jatkotutkimuksena keväällä 2016 tehdylle vantaalaisten yritysten elinvoima -tutkimusprojektille. Tavoitteena oli haastatella eri-ikäisiä, erikokoisia ja erilaisilla toimialoilla toimivia yrityksiä Vantaan eri alueilta. Haastateltavien yritysten hankinta osoittautui ennakko-odotuksia haastavammaksi. Yrittäjät osoittautuivat kiireisiksi ja mahdollisesti tutkimuksen aihepiiri koettiin vaikeaksi.

Ensimmäisenä haastateltiin kauppakeskuksessa toimivan erikoistavaramyymälän yrittäjää. Yritys A on toiminut kahdeksan vuotta ja hiljattain muuttanut suurempaan liiketilaan saman kauppakeskuksen sisällä ja toiminta on kasvamassa. Yritys A aloitti kahden omistajan voimin, mutta viime joulukuussa haastateltu yrittäjä lunasti yrityksen itselleen. Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli noin 650 tuhatta euroa ja se työllistää yrittäjän lisäksi kolme työntekijää käytännössä kokoaikaisesti ja lisäksi on kolme osa-aikaista työntekijää.

Toinen haastateltava yrittäjä oli sähköurakointiliikkeen toimitusjohtaja. Yritys B tekee sähköasennusurakointia, julkista rakentamista, liiketilarakentamista, urakointia ja huoltotoimintaa. Yrityksellä on kaksi omistajaa 50/50 osuuksin. Yritys B perustettiin lama-aikana vuonna 90-luvun alussa. Ensimmäiset vuodet olivat haastavia, mutta niistä selvittiin ja vuonna 1998 palkattiin ensimmäinen työntekijä. Tällä hetkellä yritys työllistää lähes 20 henkilöä ja liikevaihto oli noin 2,8 miljoonaa vuonna 2015.

Kolmantena haastateltiin rakennusliikkeen toimitusjohtajaa. Yritys C on perustettu 2000-luvun alussa. Yritys C on ollut mukana tuomassa rakennusosalalle uutta ajattelua palveluliiketoimintamallin avulla. Yrityksen näkemyksenä on, että rakennusliiketoimintaa ei pidä ajatella perinteisestä teollisuuslähtöisestä näkökulmasta vaan vuorovaikutteisena asiakaslähtöisenä palveluna. Yritys C on kasvanut noin 40 prosentin vuosittaista kasvuvauhtia. Tällä hetkellä yritys työllistää yli 200 henkilöä ja vuoden 2016 arvoitu liikevaihto on noin 170 miljoonaa euroa.

Taulukkoon 2 on koottu haasteltujen yritysten taustatietoja. Haastatteluun tavoitettiin hyvin liikevaihdoltaan ja työllistävyydeltään erikokoisia yrityksiä. Myös yritysten toiminta-ajoissa oli vaihtelua, mutta yhtään vastaperustettua yritystä ei saatu mukaan. Kaksi kolmesta haastatellusta yrityksestä toimi rakennusosalalla.

	Toimiala	Yrityksen ikä vuosina	Liikevaihto t€	Työntekijöiden määrä
Yritys A	Kauppa	8	650	4+3 osa-aikaista
Yritys B	Rakentaminen	24	2800	n. 20
Yritys C	Rakentaminen	14	170000*	yli 200

*arvio vuoden 2016 liikevaihdoksi

Taulukko 2: Haastatteluihin osallistuneiden yritysten taustatietojen vertailu.

Haastattelut tehtiin haastateltavien yritysten toimitiloissa. Jokaiseen haastatteluun kului aikaa noin tunnin verran. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin aineiston analysointia varten.

3.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä, sitä eritellään ja tiivistetään. Sisällönanalyysiin voi liittyä myös määrällistä erittelyä, esimerkiksi tiettyjen sanojen esiintymistiheyden laskemista. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen tulkintapaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa käsitteet tuotiin jo olemassa olevasta teoriasta.

Haastattelunauhoja kuunneltiin ja litteroitua aineistoa luettiin lävitse useita kertoja, kunnes aineistosta alkoi hahmottua yhtäläisyyksiä ja eroja. Määrällisesti eriteltiin kuviossa 2 esiintyvien yrityksen elinvoiman tekijöiden esiintymistä haastatteluaineistossa. Sanojen esiintymistiheys laskettiin aineistosta kolmeen kertaan toistuen viikon välein, kahdella jälkimmäisellä kerralla tulos oli sama.

4 Tulokset

Haastattelujen alussa yrittäjiltä kysyttiin heidän näkemystään siitä, mitä yrityksen elinvoima on. Vaikka elinvoiman käsite yritysten näkökulmasta on uusi, haastatellut yrittäjät pystyivät nopeasti ja selkeästi kertomaan näkemyksensä siitä mitä yritysten elinvoimaisuus heidän mielestään on. Käsitteen määrittelyn vaikeus nousi esiin vain yhdessä haastattelussa.

”...on vaikea, mietin just että mitä ihmettä se voisi olla...”

Yritysten elinvoimaisuuteen liittyvän kirjallisuuden perusteella yrityksen elinvoiman taustalla on kolme osa-aluetta, yksilölliset ja yhteisölliset tekijät, strategiset tekijät ja taloudelliset

tekijät. Yritysten elinvoiman voidaan sanoa olevan ihmisistä lähtevää, sitä ylläpidetään elinvoimaa tukevilla toimintatavoilla ja se näkyy yrityksen taloudellisena menestymisenä. Myös haastateltujen yrittäjien näkemyksen mukaan yrityksen elinvoimaisuus on ihmisistä lähtevää. Hyvinvoiva työyhteisö nähtiin välttämättömänä perustana yrityksen menestymiselle ja henkilöstön hyvinvointiin haluttiin panostaa. Kaikissa vastauksissa esiin nousi se, että yrityksen elinvoima lähtee siellä työskentelevistä ihmisistä, heidän hyvinvoinnistaan ja osaamisestaan. Myös asiakkaiden osuus yrityksen elinvoiman muodostumisessa tuli esiin.

”Mun mielestä elinvoimaisuus lähtee ihmisistä eli ihmisten elinvoima on yhtä kuin yritysten elinvoima se yrityshän on vain hallinnollinen taakka, joka ei ole ilman ihmisiä mitään”

”Elinvoima mulle yrittäjänä on sitä, että mä tiedän, että mulla on hyvä henkilökunta, osaava, hyvä, motivoitunut henkilökunta, me omistajat ollaan sitouduttu heihin ihmisiin, samoin kuin meillä on hyvä asiakaskunta, joihin ollaan myös sitouduttu.”

Yrityksen elinvoimaisuuteen liittyvistä toimintatavoista haastatteluissa esiin nousivat toiminnan kehittäminen, uudistuminen ja innostuneisuus, kun yrittäjät saivat vapaasti kertoa elinvoimaisen yrityksen tunnuspiirteistä.

”ett se yritys voi hyvin ja kehittyy ja siellä on hyvä olla... ehkä elinvoima ainakin mun näkökannasta on sitä, ett sä kuuntelet niitä asiakkaita ja meet eteenpäin sen mukaan, ett ehkä jotain sellasta.”

”Kun yrityksessä on draivia, positiivista tekemistä ja innostuneisuutta, niin silloin yritys on elinvoimainen.”

Yrityksen elinvoiman kolmas osa-alue, taloudellinen menestys, tuli esiin vapaassa elinvoiman määrittelyssä vain yhdessä haastattelussa:

”Se (elinvoima) luo meille taloudellista hyvää, mutta myös henkistä hyvää”

Muissa haastatteluissa yrityksen taloudellisen menestyksen liittymistä elinvoimaan käsiteltiin vasta haastattelijan otettua asian esille. Kaikissa haastatteluissa nähtiin taloudellisen menestyksen olevan osa yrityksen elinvoimaa, mutta ennemminkin seuraus oikeiden asioiden tekemisestä eikä toiminnan päämäärä. Toisaalta taloudellisen menestyksen nähtiin myös mahdollistavan yrityksen elinvoimaisuuden tulevaisuudessa.

”mut se (taloudellinen menestys) on aina niinkun seuraus, että joitain asioita on tehty oikealla tavalla.”

”Mä itse vastustan sellasta niinkun rahan ympärillä pyörimistä, mut se on vaan välttämätön paha, joka on pakko olla, ett sä pystyt tätä pyörittään ja luomaan ne puitteet, ett on jatkuvuutta ja se on sitä elinvoimaa.”

4.1 Yritysten elinvoiman tekijät

Aineistosta laskettiin kuviossa 2 esiintyvien teoriasta johdettujen elinvoiman tekijöiden esiintymistä haastatteluissa. Sanojen esiintymiskerroiksi pyrittiin laskemaan ainoastaan ne tilanteet, joissa tekijä mainittiin spontaanisti ilman, että haastattelija olisi ottanut sanan käsitteilyn. Sanojen esiintymistiheyttä havainnollistettiin sanapilven (kuvio 4) avulla. Kuviossa 2 esiintyviä tekijöitä olivat:

1. Yksilöllisistä ja yhteisöllisistä tekijöistä hyvinvointi, osaaminen, innostuneisuus, yritteliäisyys ja luovuus,
2. Strategisista tekijöistä innovatiivisuus, joustavuus, asiakassuuntautuneisuus ja vastuullisuus,
3. Taloudellisista tekijöistä kannattavuus ja kilpailukyky.

Näiden tekijöiden lisäksi sanapilveen otettiin mukaan aineistosta esiin nousseet, mutta kuviossa 2 esiintymättömät sanat kehittyminen ja johtaminen. Kehittyminen oli lopulta aineistossa useimmin toistunut yrityksen elinvoimatekijä, siihen laskettiin mukaan kaikki kehittämiseen, kehittymiseen ja eteenpäin menoon liittyvät ilmaukset. Innovatiivisuuteen puolestaan laskettiin innovatiivisuuteen, innovaatioihin ja uudistumiseen liittyvät ilmaukset. Kehittyminen ja innovatiivisuus erotettiin toisistaan. Kuten innovatiivisuudesta kertovassa kappaleessa todettiin, kaikki yrityksen kehittämistoiminta ei ole innovatiivisuutta. Haastatteluissa useimmin mainittiin elinvoimatekijöitä, jotka liittyvät toimintatapoihin. Toiseksi eniten mainittiin ihmisiin liittyviä tekijöitä. Taloudelliseen menestykseen liittyviä tekijöitä mainittiin harvoin tai vain haastattelijan ottaessa ne esiin.



Kuvio 4: Sanapilvi yritysten elinvoiman tekijöiden esiintymistiheydestä aineistossa.

Yrityksen toimintatapoihin liittyvistä tekijöistä sanat kehittäminen ja eteenpäinmeno toistuivat useasti kaikissa vastauksissa. Kehittyminen nähtiin tärkeäksi sekä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi että asiakkaiden paremman palvelun vuoksi. Kaikissa tapauksissa kehittyminen ei kuitenkaan tarkoittanut suunnitelmallista kehittämistoimintaa vaan enemmänkin ympäristön muuttuviin vaatimuksiin vastaamista ja ajan hermolla olemista. Toisaalta myös ennakoiva kehittäminen koettiin tärkeäksi. Kehittämisen taustalla nähtiin olevan motivoituneet ihmiset.

”Jos kehitys pysähtyy, niin yritys ei ole elinvoimainen.”

”Ei voi kehittää liiketoimintaa, jos ei ole innostuneita ihmisiä.”

Kehittämisen ohella innovatiivisuus ja uudistuminen nousivat esiin kahdessa haastattelussa. Uudistuminen nähtiin tärkeänä pitkäntähtäimen elinvoimaisuuden kannalta. Digitalisaation mahdollisuudet toiminnan uudistamisessa tulivat esiin haastatteluissa.

”Eletään innovaatioiden aikaa, digitalisaatio mahdollistaa erilaisten asioiden oikea-aikaisen kohtaamisen vaikka sekunnilleen oikealla hetkellä, ei tarvitse varastoida asioita. Tavallaan digitalisaation voima on se, että se laittaa liiketoimintamalleja uusiksi.”

Myös asiakassuuntautuneisuus nousi voimakkaasti esille kaikissa haastatteluissa. Asiakkaan kokemus nostettiin tärkeimmäksi yrityksen päivittäisen toiminnan elinvoiman ilmentäjäksi ja asiakastyytyväisyyttä pidettiin yhtenä yrityksen elinvoiman mittarina.

”Elinvoima näkyy siinä että me palvellaan hyvin meidän asiakkaita, pysytään meidän palvelulupauksessa, asiakkaille tulee sellainen fiilis että tässähän oli hyvä yritys, toiminta ei ole väsynyttä vaan siinä on sitä elinvoimaa.”

Vastuullinen toimintatapa nousi keskusteluun varsinaisesti vain yhdessä haastattelussa yhteiskuntavastuun muodossa, mutta vastuullisia toimintatapoja oli havaittavissa kaikissa yrittäjien haastatteluissa etenkin taloudellisen vastuun osalta. Haastatteluissa puhuttiin työntekijöihin sitoutumisesta sekä halusta tarjota ja säilyttää työpaikka mahdollisimman monelle.

”sit taas se tietinkin, ett voi luoda työpaikkoja”

Joustavuudesta ei haastatteluissa keskusteltu ilman haastattelijan aloitetta. Yhdessä haastattelussa aihetta sivuttiin tekemisen ilosta puhuttaessa.

”Elinvoima tulee tekemisen ilosta ja tekemisen iloon liittyy sopiminen, että voidaan sopia, joustaa puolin ja toisin.”

Kaikille haastatteluille yhteistä oli se, että yrityksen elinvoiman nähtiin lähtevän ihmisistä, erityisesti henkilöstön ja yrittäjän hyvinvointi nähtiin tärkeäksi elinvoimatekijäksi.

”Innostuneet ihmiset ja vahva yhteisö, ihmiset muodostaa sen yrityksen elinvoiman.”

Hyvinvointiin kuuluu myös hyvä ilmapiiri, jonka merkitys nousi haastatteluissa myös esille. Hyvinvoinnin ja hyvän ilmapiirin aikaansaajina mainittiin muun muassa yhdessä tekeminen, samanhenkisyys, elämänhallinta, osaamisen varmistaminen ja hyvä johtaminen.

”Pitää kaikkien kanssa tulla toimeen... ja se on niinku, ett se yksikin ihminen, joka myrkyttää, niin sen yrityksen elinvoima katoaa aika äkkiä.”

”Koen sen (hyvän fiiliksen luomisen henkilökunnalle) tärkeimmäksi tehtäväksi.”

Henkilöstön osaamisen liittyminen yrityksen elinvoimaisuuteen tuli esille kaikissa haastatteluissa. Kahdessa haastattelussa henkilöstön osaaminen yhdistettiin erityisesti asiakaspalvelun laatuun, yhdessä haastattelussa oppimisen tärkeys tuli esille innovatiivisuuden yhteydessä. Hyvä johtaminen tuli esille kahdessa haastattelussa. Hyvän johtamisen nähtiin olevan esimerkiksi johtamista ja edellytyksien luomista. Ihmisten innostuneisuus ja motivaatio tulivat esille myös kahdessa haastattelussa.

Yritteliäisyys oli haastatteluissa yllättävän vähän esillä. Yrittäjäasenne elinvoimatekijänä tuli varsinaisesti esille vain yhden kerran. Myös yrittäjän ja henkilöstön luovuuden merkityksestä puhuttiin vain yhdessä haastattelussa.

”Jokainen henkilökunnasta on yrityksen mainosmies ja ikään kuin yrittäjä”

”Se on vähän niin, ett tässä pitää olla hullu, mutta hyväkin.”

Haastatteluissa puhuttiin vain vähän taloudellisesta menestyksestä ilman haastattelijan aloitetta. Tosin toiminnan kannattavuuden välttämättömyys toiminnan jatkumiselle tunnustettiin. Taloudellinen menestys nähtiin enemmänkin seurauksena oikeanlaisesta toiminnasta, mutta ei elinvoiman lähteenä.

”Toki se on kyllä erittäin tärkeä pyörittäjä, mutta elinvoima on mun mielestä sitä niinku miljöötä kuitenkin, mut mikäänhän ei pyöri ilman sitä rahaa.”

”Tottahan se kuuluu, että yritys ei voi olla elinvoimainen, jos se kamppailee taloudellisten asioiden kanssa. Elinvoimaisuuteen kuuluu talous aina.”

”jos ottaa pelkästään päämääräksi ne asiat, niin on vaikea nähdä, ett ihmiset tavallaan innostuu tämmösistä niinkun isommista tavoitteista ja merkityksistä. Jos ajatellaan, ett yrityksen ainut tavoite on tuottaa rahaa omistajilleen, niin ei se nyt kovin innostavalta kuulosta.”

Kilpailukyky tuli esille kahdessa haastattelussa. Toisessa kilpailukyvyn saavuttamisen todettiin liittyvän toiminnan kehittämiseen. Toisessa kilpailukykyä ja elinvoiman käsitettä verrattiin toisiinsa. Elinvoiman käsitteen todettiin olevan kilpailukyvyn käsitettä laajempi. Haastateltu yrittäjä totesi kilpailukyvyn olevan tiukkaa hintatietoutta ja numeroita, mutta elinvoiman olevan laadukasta tekemistä, joka tuottaa hyvinvointia paitsi yritykselle, mutta myös asiakkaillekin.

4.2 Yritysten suhtautuminen kasvuun

Kaikki haastatellut yrittäjät suhtautuivat kasvuun positiivisesti, mutta se ei ollut itsetarkoitus kenellekään haastatelluista. Kasvamaan pyrittiin mahdollisuuksien ja tilaisuuksien mukaan. Kasvun riskit ja rajat myös tunnistettiin. Elämään kaivattiin myös muuta sisältöä kuin yrittämisestä. Kasvua rajoittavina tekijöinä mainittiin muun muassa markkinatilanne ja työntekijöiden saatavuus. Kasvun hyvinä puolina mainittiin se, että voi luoda työpaikkoja.

”onhan se kiva että kasvaa, mut mun lähtökohta yrittäjänä ei oo, ett mä oisin joku konserninjohtaja..., mutta sit taas se tietenkkin, ett voi luoda työpaikkoja.”

”kasvu ei ole mulle itsetarkoitus, kasvaminen on hyvä asia, tarvitaan kasvuyrityksiä, mutta se ei ole itseisarvo... mä pyrin kasvamaan mahdollisuuksien ja tilaisuuksien mukaan”

Samaan tapaan kuin taloudellinen menestys, myös kasvu nähtiin seurauksena oikeanlaisten asioiden tekemisestä.

”kasvukin on sellainen, että kun tekee oikeita asioita siitä seuraa kasvu, ollaan siinä arvontuotossa... viime kädessä (kasvu) kiteytyy koettuun palvelun laatuun, paras myyntimies on tyytyväinen asiakas, samoin tyytyväinen työntekijä.”

Yhdessä haastatteluista kasvusta mainittiin ilman haastattelijan aloitetta ja siinä kasvun ja elinvoiman nähtiin olevan samaa asiaa.

”Fyysinen omaisuus ei enää ole kasvun lähde, kasvun lähde tietenkkin tarkoittaa että elinvoiman lähde eli elinvoiman lähde ei ole enää tällaisissa fyysisissä omaisuuden erissä vaan se on aineettomissa asioissa, ihmisissä, uusissa teknologioissa, sen kaltaisissa asioissa, ja silloin yritysten pitäisi panostaa sen kaltaisiin asioihin menestyäkseen.”

5 Johtopäätökset

Ihmisten hyvinvoinnin merkitys nousi tässä tutkimuksessa tärkeäksi yrityksen elinvoimatekijäksi. Ihmiskeskeisyys onkin nousemassa osaksi menestyvien yritysten toimintaa. Elinvoimaiset ihmiset ovat hyvinvoivia, motivoituneita ja osaavia yrittäjiä ja työntekijöitä. Suomalaisen työn liiton (2015) tekemän tutkimuksen monissa suomalaisissa suuryrityksissä ollaan siirtymässä ihmiskeskeiseen organisaatiokulttuuriin. Ihmiskeskeisyys näkyy yrityksen sisällä ihmisiin panostamisena ja ulkopuolella asiakkaiden tarpeiden huomioonottamisena. Nämä molemmat näkökulmat tulivat myös esiin tässä tutkimuksessa.

Haastateltujen yritysten vastauksissa tärkeimmiksi yritysten elinvoimaisuutta ylläpitäviksi toimintatavoiksi muodostuivat toiminnan jatkuva kehittäminen ja asiakkaiden kuuntelu. Asiakkaiden kuunteleminen nähtiin paitsi toiminnan kehittämisen välineenä myös yrityksen elinvoiman mittarina. Asiakkaan tyytyväisyyden nähtiin kertovan yrityksen elinvoimaisuudesta. Toiminnan kehittämisellä haluttiin vastata toimintaympäristön vaatimukseen ja asiakkaiden toiveisiin, olla ajan hermolla. Koettiin, että kehittymisen on oltava jatkuvaa. Kankainen (2014, 27,44-48) on opinnäytetyössään tutkinut yritysten toiminnan kehittämistä ja todennut, että

toiminnan kehittämisen määrittely ei ole yksiselitteistä eikä toiminnan kehittämistä ole valtaosassa yrityksistäkään määritelty. Kankainen määritteli toiminnan kehityksen olevan systemaattista toimintaa toimintatavan muuttamiseksi tavoitteellisesti ja mitattavasti. Lisäksi toiminnan kehittämiselle on ominaista, että se on jatkuvaa, resursoitua ja kokonaisvaltaista.

Kirjallisuudessa innovatiivisuutta pidettiin yhtenä tärkeimmistä yrityksen elinvoiman tekijöistä. Innovatiivisuuteen ja uudistumiseen viitattiin vantaalaisten yrittäjien haastatteluissa harvemmin kuin muuhun toiminnan kehittämiseen. Tosin yhdessä haastattelussa innovatiivisuus nähtiin isoksi kysymykseksi yrityksen pitkän tähtäimen elinvoimaisuuden kannalta. Toiminnan kehittäminen nähdään ehkä etenkin pienissä yrityksissä helpommin lähestyttävänä kuin resursseja ja rahaa vaativa innovaatiotoiminta, jossa pitäisi luoda jotain ihan uutta. Myöskään teoriassa yrityksen elinvoiman kannalta tärkeänä pidetty joustavuus ei tullut esille tässä tutkimuksessa, mutta toisaalta yrittäjien kertomuksista ei tullut esille minkäänlainen joustamattomuuskaan.

Tämän tutkimuksen mukaan taloudellinen menestys on yksi yrityksen elinvoimaisuuden ilmentäjä. Toiminnan kannattavuus nähtiin edellytyksenä toiminnan jatkumiselle, mutta toiminnan kannattavuus ei vielä sinällään takaa yrityksen elinvoimaisuutta. Elinvoima-sanaa on arvioitu siitä, että se olisi vain kuluneen kilpailukyky-sanan korvaaja. Tämän tutkimuksen mukaan elinvoima ymmärretään kuitenkin laajempänä käsitteenä. Yrityksen laajan kilpailukyvyn käsite on perinteistä kilpailukyvyn käsitettä lähempänä elinvoimaisuutta, mutta siitäkin puuttuu elinvoiman ihmiskeskeinen näkökulma. Myös yrityksen kasvua ja elinvoimaa on pidetty samana asiana. Myös tässä tutkimuksessa yhden haastateltavan mukaan kasvu ja elinvoima tarkoittivat samaa asiaa. Toisaalta yrityksen kasvua ei nähty kuitenkaan välttämättömänä elinvoimaiselle yritykselle.



Kuvio 5: Yrityksen elinvoiman tekijät ja ilmentäjät.

Kuviossa 5 on kuvattu tämän tutkimuksen mukaan yrityksen tärkeimmät elinvoiman tekijät. Yrityksen elinvoiman perustana on ihmisten, työntekijöiden ja yrittäjien, muodostama hyvinvoiva työyhteisö. Innostus ja osaaminen voivat lähteä vain ihmisistä. Yrityksen elinvoimaisuutta ylläpidetään ja lisätään oikeilla toimintatavoilla, tämän tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi toimintatavoiksi nimettiin ihmiskeskeisyys, asiakasymmärrys ja kehittyminen. Kuvion yläosassa katkoviivan yläpuolella ovat elinvoiman ilmentäjät eli asiat, jotka voivat olla seurausta yrityksen elinvoimaisuudesta. Kuvion 5 mukaisesti tämän tutkimuksen perusteella yrityksen elinvoiman voisi määritellä seuraavasti:

Yrityksen elinvoima on motivoituneiden, osaavien ja hyvinvoivien ihmisten työkentelyä työyhteisöissä, jotka toimivat ihmislähtöisesti, asiakaskeskeisesti ja kehitysmuotoisesti. Elinvoimainen yritys on kannattava ja kilpailukykyinen, sen toiminta kasvaa ja asiakastyytyväisyys sekä henkilöstön hyvinvointi ovat hyvällä tasolla.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin määrittelemään yrityksen elinvoimaa yrittäjien näkökulmasta sekä selvittämään mitä tekijöitä yrittäjät yrityksen elinvoimaan liittävät. Tässä tutkimuksessa luotiin yksi kuva yrityksen elinvoimasta, eroille yrityksen vastauksissa ei etsitty selityksiä. Jatkokutkimuksilla voisikin selvittää, eroavatko yrittäjien näkemykset yrityksen elinvoimasta esimerkiksi yrityksen elinkaaren vaiheesta riippuen? Mielenkiintoista olisi myöskin tietää, onko yrityksen johdolla ja työntekijöillä samankaltaisia näkemyksiä yrityksen elinvoimaan vaikuttavista tekijöistä.

Kuviossa 5 ylimpänä olevat elinvoiman ilmentäjät ovat asioita, joita voidaan mitata ja niitä on perinteisestikin mitattu yrityksen menestymisen selvittämiseksi. Elinvoiman ilmentäjät eivät kuitenkaan varsinkaan toisistaan erillään tarkasteltuna sinällään kerro yrityksen elinvoimasta. Elinvoimaisuus on ennen kaikkea kuitenkin kokemuksellinen ja subjektiivinen näkemys, tällöin objektiivista mittaria yrityksen elinvoimaisuudelle on vaikea määrittää tai elinvoimaisuuden tasoa kahdessa tai useammassa yrityksessä vaikea vertailla.

6 Luotettavuustarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli määrittää yrityksen elinvoiman käsitettä vantaalaisten yrittäjien näkemyksiin perustuen. Tavoitteena oli monipuolinen kuva yrityksen elinvoimasta, jossa otettaisiin huomioon niin taloudellinen menestys, ihmisiin liittyvät elinvoiman elementit kuin elinvoimaisuutta ylläpitävät toimintatavat. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen: mitä yrityksen elinvoima on yrittäjän näkökulmasta? Teemahaastatteluiden avulla onnistuttiin hyvin keräämään tutkimuskysymykseen vastaavaa aineistoa. Vastauksissa tulee esille nimenomaan haastateltujen yrittäjien käsitys siitä, mitä yrityksen elinvoima on ja millainen on elinvoimainen yritys. Haastateltujen yrittäjien määrä on kuitenkin vähäinen ja näin ollen vastaukset eivät ole yleistettävissä yrittäjien näkökulmaksi laajemmin. Tutkimuksen reliabiliteettiin tämän aineiston osalta pyrittiin muun muassa määrällisen erittelyn toistoilla laskettaessa elinvoiman tekijöiden esiintymistä tutkimusaineistossa.

Yrittäjien saaminen haastateltaviksi tutkimukseen osoittautui haastavaksi, useat mukaan pyydetty yrittäjät kieltäytyivät osallistumisesta haastatteluun vedoten kiireeseen. Tutkimuksen aihe saatettiin myös kokea arkaluontoiseksi ja vaikeaksi. Aiheen arkaluonteisuus saattoi näkyä myös haastatteluissa annetuissa vastauksissa. Yrittäjän on luontevampaa kertoa henkilöstöön panostamisesta, asiakkaiden kuuntelemisesta ja toiminnan kehittämisestä kuin yrityksen taloudellisesta menestymisestä.

Haastattelun kohteena olleet yritykset olivat iältään 8, 14 ja 24 vuotta toimineita, työntekijämäärältään ja liikevaihdoltaan eri kokoisia, joten tavoite erilaisista yrityksistä niiltä osin täyttyi. Toimialojen puolesta aineisto olisi voinut jakautua enemmän, nyt kaksi kolmesta haastatellusta yrityksestä toimi rakennusalanalla. Tutkimuksen tekoaikana rakennusalan suhdannetilanne oli hyvä ja tämä osaltaan saattoi vaikuttaa yrittäjien positiivisina näkemyksinä muun muassa kehitymisestä sekä ylipäättään haluna osallistua yrityksen elinvoimaa koskevaan tutkimukseen.

Lähteet

- Alanen, A. 2005. Kilpailukyvyille uusi kokonaismittari. Suomi onkin vain keskikastia. Tilastokeskus. Viitattu 10.9.2016. http://www.stat.fi/tup/tieto aika/ta_04_05_kilpailukyky.html.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uusistamalla. Tekesin katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.
- Baldauf, S. 2010. Elinvoima uudistumisen edellytyksenä. Teoksessa Nurmio, A & Turkki, T. (toim.) Elinvoimainen Suomi. 2. painos, s. 23-30. Helsinki: Sitra.
- Biswash, S.K. 2015. Achieving Organization Vitality through Innovation and Flexibility: An Empirical Study. Global Journal of Flexible Systems Management (June 2015) 16(2), s.145-156.
- Bishwas, S.K. & Sushil. 2016. LIFE: an integrated view of meta organizational pro-cess for vitality. Journal of Management Development Vol. 35 No. 6, 2016, s. 747-764.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. S. 27-44.
- Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum.
- Holstila, E. 2012. Kaupunki oman onnensa seppänä. Kuntien elinkeinopolitiikan organisointi muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K, Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 2012. Menestystarinoita. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Kankainen, R. 2014. Yritysten toiminnan kehitys. Ehdotus määritelmäksi. Opinnäytetyö. JAMK. Viitattu 31.10.2016. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79545/Kankainen_Riikka.pdf?sequence=1.
- Koulu, R. 2007. Uudistettu yrityssaneeraus. Helsinki: WSOYpro.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2014. Monella yrityksellä strategia hukassa. Talouselämä. Viitattu 12.9.2016. <http://www.talouselama.fi/tebatti/monella-yrityksella-strategia-hukassa-3464466>.
- Laurea ammattikorkeakoulu. 2016. Tutkimusprojekti selvitti vantaalaisten yritysten elinvoimaa. Viitattu 29.8.2016. <https://www.laurea.fi/tiedotteet/Sivut/Tutkimusprojekti-selvitti-vantaalaisten-yritysten-elinvoimaa.aspx>.

Luonto-Liitto. Susikannan elinvoimaisuus. Viitattu 29.8.2016. <http://www.luontoliitto.fi/susi-ryhma/susitietoa/susikannan-elinvoimaisuus>.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma pro.

Mustonen, J. 2016. On kilpailukykyä, ja on kilpailukykyä. Elinkeinoelämän keskusliitto. EK-blogi. Viitattu 14.10.2016. <https://ek.fi/blogi/2016/06/01/jussi-mustonen-on-kilpailukyky-ja-on-kilpailukyky/>.

Mäntylä, M. 2016. Kilpailukykyä työhyvinvoinnista. Tarkastelussa suomalaisten työpaikkojen toimet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. LähiTapiola, Elo. Viitattu 11.9.2016. <http://www.elo.fi/~media/files/uutisten%20liitteet/kilpailukyky%C3%A4%20ty%C3%B6hyvinvoinnista%20-tutkimusraportti.ashx>.

Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. 2014. Kunta elinvoiman johtajana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Petäjäniemi, T. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Talouselämä. Viitattu 12.9.2016. <http://www.talouselama.fi/tebatti/tyohyvinvointi-parantaa-tuottavuutta-3353203>.

Rantala, O. 2013. Kilpailuvyyn mittaamisen teoriaa ja käytäntöä. ETLA Raportit No 15. Viitattu 14.10.2016. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-15.pdf>.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti - Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.

Riikonen, E. 2013. Työ ja elinvoima. Sastamala: Osuuskunta Toivo.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. S. 180-190.

Santalainen, T. & Baliga, R.B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Helsinki: Talentum

Seppänen, H. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Helsinki: Kauppakamari.

Seppänen, P. 2009. Sanoilla on merkitystä. Talouselämä. Viitattu 1.9.2016. http://www.talouselama.fi/pelin_henki/sanoilla-on-merkitysta-3413946.

Sipilä, M. 2013. Kasvun sydän. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Sitra 2009. Elinvoima ja muut avainkäsitteet. Suomen elinvoiman lähteet -blogi. Viitattu 5.8.2016. <http://www.elinvoimanlahteet.fi/info/elinvoima-ja-muut-avainkasitteet>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Tietoa ja tutkimuksia työhyvinvoinnista. Viitattu 11.9.2016. <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista>.

Suomalaisen työn liitto. 2015. Kuinka ihmiskeskeisyys tuo tulosta? - oppeja suuryritysten tavoista. Viitattu 31.10.2016. http://suomalainen-tyo.fi/wp-content/uploads/2015/11/STL_suuryritystilaisuus_tiivistelma_26102015_2.pdf.

Sushil. 2003. Give a New "LIFE" to Your Organization! Global Journal of Flexible Systems Management Vol. 4 No 1-2, 2003.

Taloussanomat. 2015. Tekes listaa innovatiivisten yritysten tunnusmerkit. Viitattu 12.9.2016. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2015/02/03/tekes-listaa-innovatiivisten-yritysten-tunnusmerkit/20151440/139>.

Tarvainen, T. 2011. The vitality of enterprises: Content and influences. Teoksessa Lampinen, M. (toim.) Combi 2011. Conference proceedings. Hämeenlinna: HAMK. s. 269-285.

Työterveyslaitos. 2013. Innovatiivisuuden johtaminen. Viitattu 12.9.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/innovatiivisuuden_johtaminen/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 2011. Hyvät käytännöt. Viitattu 11.9.2016. http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvät_kaytannot/Sivut/default.aspx.

Vicenzi, R. & Adkins, G. 2000. A Tool for Assessing Organizational Vitality in an Era of Complexity. Technological Forecasting and Social Change 64, s.101-113.

VisitSavo.fi. 2015. Luontomatkailun elinvoima -hanke, 1.4.14- 30.6.15. Viitattu 29.8.2016. <http://visitsavo.fi/luontomatkailunelinvoima-hanke/>.

Vuori, J-P. 2011. Kasvun paikka. Helsinki: Talentum.

Yrittäjä.net. 2013. Sisäinen yrittäjyys. Viitattu 11.9.2016. <http://xn--yrittj-fuab.net/sisainen-yrittajyys/>.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen elinvoiman muodostuminen (mukaellen Bishwas & Sushil 2016, 755)...	10
Kuvio 2: Yrityksen elinvoiman tekijät.	12
Kuvio 3: Kasvun perusedellytykset ja vauhdittajat (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 34).	19
Kuvio 4: Sanapilvi yritysten elinvoiman tekijöiden esiintymistiheydestä aineistossa.....	25
Kuvio 5: Yrityksen elinvoiman tekijät ja ilmentäjät.	30

Taulukot

Taulukko 1: Yrityksen menestymistä edistävät vs. heikentävät piirteet tai toimintatavat (Uusiautti 2015, 139-140).	14
Taulukko 2: Haastatteluihin osallistuneiden yritysten taustatietojen vertailu.	22

Liite 1: Haastatteluteemat

Yrityksen elinvoima

1. mitä on yritysten elinvoima, miten se näkyy ulospäin, millainen on elinvoimainen yritys?
2. millaiseksi kuvailisit yrityksesi elinvoimaisuutta tällä hetkellä?

Oma tulevaisuus

1. millaisena näet yrityksesi elinvoiman tulevaisuudessa?
2. mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Elinvoimaan vaikuttavat tekijät

1. mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen elinvoimaan?

Suhtautuminen kasvuun

1. Miten yrittäjänä suhtaudut kasvuun?